

# 5

## تحويل الرؤية والحلم إلى قيمة ومنفعة

- تركيز الرؤية على ما تعرفه وتفهمه للتوصل إلى أقصى فعالية ممكنة
- كيف فهم (غيتس) (الإنترنت) بشكل مغلوطة ثم كيف فهمها بالشكل الصحيح
- السعي وراء أهداف جريئة وشائكة وكبيرة للتوصل إلى ريادة السوق
- دعم الرؤية بالموارد والقدرات والطاقات الضرورية للنجاح
- التعلّم من ارتكاب الأخطاء — والإقرار بأنك ارتكبتها
- تطوير الرؤى الصحيحة الرديفة وذلك بالتوجه نحو الزبون
- النظر إلى (مايكروسوفت) دائماً على أنها نوع من الشيء المتوقع خسارته..

يعتبر (غيتس) الرؤية والحلم أنهما فرصة وسانحة. وقد كان إيمانه الحدسي بأن الكمترة الشخصية ستكون هي المستقبل أمر خيالي. وكما أشار (غيتس) قائلاً «إنَّ الحلم مجاني. لذلك فلا يكون الحلم ميزة تنافسية بأي وسيلة أو هيئة أو شكل». فليس لحلمك أو رؤياك أية قيمة ما لم تُترجم إلى منتجة أو خدمة قابلة للتسويق. وإذا كان حلمك مرتكزاً ارتكازاً وثيقاً على ما تعرفه وتفهمه فإنك ستمكّن من أن تنمي لديك دافعاً كافياً لتصحيح حتمية سوء قراءتك للمستقبل سريع الحركة. وجوهر لب فكر (بيل غيتس) هو الإيمان الشديد أن المستقبل هو التقدم. وطبقاً لفلسفته فإن معنى الحياة البشرية والمجتمع والاقتصاد والتكنولوجيا والأعمال يكمن في الحركة النشطة والمتواصلة نحو الأمام. وهو يطبق هذه العقيدة تطبيقاً قوياً على عمله. ويتوقع أن تصبح التكنولوجيا أمراً عتيقاً وأثرياً وأن تُستبدل. ويتوقع أن تتغير الأعمال مع تناميها. وهو يؤمن بأن التغيير فطري عند كل المقتضيات، وأن المدير العظيم والأعمال العظيمة تحوّل التغيير إلى ما فيه مصلحتها بشكل فاعل وليس بشكل انفعالي.

### المقدرات التنبؤية الضحلة

الحلم ليس تنبؤاً. و(غيتس) دليل قاطع على قول (آلن كاي) وهو أحد الآباء الفكريين العظام للكمبيوتر الشخصي: «أفضل طريقة للتنبؤ عن المستقبل هي أن توجده». وقد جعل (غيتس) المستقبل واقعاً عن طريق دافعه التجاري وفطنته اللذين أدخلهما

على حل مشاكل التكنولوجيا حلاً يناسب مصالحه . ولكن قدراته على التنبؤ كانت كثيراً ما تخيب ظنه لا سيما فيما يتعلق بمستقبل (الإنترنت) المحيط بنا من كل جانب .

وقد تلقى (غيتس) نقداً يبلغ حدّ السخرية لحذفه (الإنترنت) من الطبعة الأولى لكتابه «الطريق الممتد أمامنا» . ويبدو أنه كان عمياً عن حقيقة أن الطريق العام للمعلومات يمر عبر (الإنترنت) . وقد طُبِع الكتاب في سنة 1995 . في الربيع السابق لذلك وحسب رأي (غيتس) كانت (مايكروسوفت) تراهن على أن (الإنترنت) ستصبح «مهمة في يوم من الأيام» . . . . ولكننا لم نتوقع أنه في غضون سنتين ستفتن (الإنترنت) مجمل الصناعة وتخلّب خيال الجمهور . . . . ويبدو أن الملايين من الناس اتجهوا إلى (الإنترنت) بين عشية وضحاها» .

وفي سنة 1996 نُشرت الطبعة الثانية من الكتاب وجاء فيها أنه «ليس من المبالغة القول إن كل ما فعله (مايكروسوفت) عملياً في هذه الأيام مرتكز بشكل أو بآخر على (الإنترنت)» . وهذا التحول المدهش يفسّر الكثير من «الرؤية» (وهي إحدى الكلمات المطروقة جداً والتي يتكرّر استعمالها كثيراً في الإدارة الحديثة) والكثير عن (غيتس) نفسه . وفي كتاب [الأعمال على طريقة (بيل غيتس)] الصادر سنة 1999 يكتب (دس ديرلوف) قائلاً بأن (غيتس) يعتبر نفسه خبيراً في حل لغز التكنولوجيا الغابرة وتمييزها عن «التكنولوجيا المستقبلية» . وتكمن «موهبتة في أنه يستوعب ما يمكن أن يكون هناك في الزوايا» .

وهذا الوصف يتناقض تماماً مع قصة (الإنترنت) عندما فاتت ملاحظة المستقبل التكنولوجي وما كان يجري فعلاً (هذا إذا لم يقل شيئاً حول ما يجري في (الزوايا) واستغرق منه ذلك وقتاً لا بأس به . يتناقض الموضوع إياه أيضاً مع فلسفة (غيتس) الخاصة حول المجازفة والمخاطرة: «أنت لا يمكنك أن تنظر إلى الوضع الماضي أو الراهن للسوق فقط . إن عليك كذلك أن تنظر إلى أين يمكن أن يتوجّه وإلى أين يمكن أن يصبح في ظل ظروف معينة، وبعدها تُبحر شركتك معتمداً على أفضل تنبؤاتك . ولكي تريح كثيراً لا بد لك أحياناً من أن تجازف كثيراً» .

### التركيز على المعوقات

عندما وضع (غيتس) شبكة (الإنترنت) في المقام الثاني كان متأثراً في ذلك بالمعوقات التي كانت سائدة عندئذ . فلم يكن باستطاعة التكنولوجيا أن تدعم «اللقاءات المرئية والمسموعة بين أماكن مختلفة وفي آن واحد، ولا أن تدعم تطبيقات عرض الحزمة الكبرى مثل (الفيديو حسب الطلب) - ناهيك عن دعم حاجات الأمن والسرية والمصداقية والراحة» . كذلك نظر (غيتس) ملياً إلى الماضي: «جَعَلْنَا سنوات انتظار من يطلب خدمات بواسطة

«لقد تفجّرت (الإنترنت) في وعي الجماهير وكان الاعتقاد هو أن (مايكروسوفت) لم تُدعَ إلى الحفلة... لقد كانت (الإنترنت) تبين لنا قدرنا» .

(الأعمال بسرعة الأفكار).

الكمبيوتر والشبكة محافظين ومتخلفين في تقييمنا إلى مدى اقتراب الوقت الذي تستخدم فيه أعداد كبيرة من الناس شبكات التبادل البيئي» .

كان هناك كذلك «نواقص تثير الأعصاب» أدت إلى الشكوى . كانت (الإنترنت) بحاجة إلى (موديمات) أسرع وإلى مفاتيح اتصالات أرخص وإلى كمبيوترات شخصية أقوى في مزيد من الأماكن وإلى «محتوى أكثر غنى» .

ملاحظة المعرّب: الـ (مودم) هو جهاز تحويل الإشارات الرقمية للكمبيوتر إلى ما يماثلها من إشارات يمكن بثها إلى خط الهاتف، ويمكنه استقبال إشارات الهاتف وتحويلها إلى ما يماثلها من إشارات رقمية يستقبلها الكمبيوتر. وكان يمكن للإنسان الحالم الحقيقي على كل حال أن يتجاهل هذه الاعتراضات البسيطة وأن يركّز اهتمامه على ما كانت (الإنترنت) تمثله فعلاً: إنها شبكة عالمية شاملة. وبصفته المدافع الأول عن استعمال الشبكات فقد كان يتوجب أن يكون (غيتس) في موقع أفضل يستطيع من خلال تعقّب هذا المستقبل (وأن يجعل منه أمراً واقعاً). وكان يمكن للحالم الحقيقي أن تشجعه السوابق.

### البحث عن نماذج في الماضي

لقد شهد العالم شواهد سابقة عن بعض التقنيات الراجعة التي تعيقها قيود وحدود جدية خطيرة كانت تقيد وتحصر قيمتها وأسواقها. ولكن هذه العيوب والنواقص لم تمنع انطلاقها



### وجه جديد للكمبيوتر

لقد حوّل وجه الكمبيوتر والأيقونات والمطوّر في [مركز أبحاث (بالو ألتو)] الكمبيوترات الشخصية تماماً، بعد أن كانت ذات وجه غير ودي بالنسبة إلى مستخدميها، وكانت تتطلّب مهارات تعاكس الفطرة ويصعب تعلّمها بالنسبة إلى كثير من الناس.

السريع؛ ومع معالجة العيوب تفجّر السوق بها. كان (غيتس) يعلم كل هذه السوابق. لقد كانت (آي بي إم) وكمبيوترها الشخصي التوافقي وتوسعاته هي التي جعلته و(مايكروسوفت) أثرياء جداً. إن استقراء الماضي في تحسس المستقبل يمكن أن يكون أمراً مضللاً جداً، ولكن البحث عن نماذج في الماضي يمكن أن يكون أمراً فيه الكثير من الهداية.

وكما كتب (غيتس) يقول «مما يدعو إلى السخرية أنه عندما تصل تقنية ما إلى كتلة ضخمة مهمة في السوق فإن نقاط ضعفها وكل قيودها تكاد تتحوّل إلى نقاط قوة، ذلك لأن الشركات العديدة تتقدّم وتنبري لإصلاح عيوب هذه التقنية»، وذلك في محاولة للمراهنة على الفوز بدعوى أو ادعاء تتحوّل فيه الأمور

وبسرعة ليصبح ما يشبه (موجة الاندفاع نحو الذهب في كاليفورنيا). هذا التحليل صحيح تماماً. ويستتبع ذلك أن مهمة الإنسان الحالم هي تعقبُ بنية هذه الكتلة الضخمة المهمة قبل حدوثها، بهدف المراهنة على أنه أول من اكتشف هذا الادعاء، وبذلك يحفر لنفسه منجماً يوصله إلى أغنى عروق الذهب.

## القيام بمجازفات كبرى

عندما يكتب (غيتس) عن الخطر والمجازفة فإنه يعني ضمناً أن (مايكروسوفت) هي تلك الشركة الحاملة. وهو يبيّن في كتابه (الأعمال بسرعة الأفكار) أنه «لكي يكون رائداً في السوق يجب أن تكون لديك (أهداف جريئة وشائكة وكبيرة)» حسب تسمية المكاتب والمستشار في عالم الأعمال (جيم كولينز). ويُعدُّ (غيتس) تأسيس (مايكروسوفت) مشروعاً جريئاً وكبيراً - «رهاناً كبيراً». ويجادل (غيتس) في أنه يبدو أن نجاح (مايكروسوفت) كان أمراً مقدوراً. ولكن لم يتبدَّ ذلك إلا بعد فوات الأوان. في ذلك الوقت «كان معظم الناس يسخرون». ولكن لا بدَّ لأي شركة تنطلق في أي وقت وفي أي صناعة أن تحط رحالها على مغامرة ما «شائكة وجريئة». وسيبدو أن القائمين بالمغامرة هم من ذوي الرؤية والحلم بعد نجاح المغامرة وليس قبل ذلك.

وتظهر المشاكل الحقيقية عندما يصل النجاح، ويجد الرائد الناجح في السوق أنه يواجه تقنية جديدة ممزّقة. ويشرح (غيتس) قائلاً «كان الكثير من رواد الصناعة يترددون في الانتقال إلى

التقنيات الجديدة خشية الوقوف في وجه نجاح التقنيات القائمة». هكذا كان الحال مع (آي بي إم). وهذا الخوف يفسر سبب أنها قلّت من قَدْر سوق الـ (بي سي) وبذلك عميت عن النتائج الناجمة عن اتفاقها الساذج مع (بيل غيتس). وكما يقول (غيتس) «لقد تعلّم القادة المترددون درساً قاسياً». وأقسى ما في هذا الدرس هو أنه جاء بعد فوات الأوان.

### حماية مراهناتك من الخسارة

يقول (غيتس) وهو على حق تام في ذلك «إنك إن ترفض أن تقوم بمجازفات في وقت مبكر فإن السوق سيرفضك لاحقاً وستنهار فيه». وسياسته مع ذلك ليست بالجريئة جداً كما يُنبئنا. فهو يفضّل أن يحمي مراهناته من الخسارة مغطياً أكبر مجال ممكن. وهذا لا يتماشى مع ما يقوله تماماً. «إن تراهن بشكل كبير... فإنه لا بدّ لقلّة من هذه المخاطر أن تنجح فتقدّم لك المستقبل الناجح». وكان الرهان على (الإنترنت) في أول الأمر رهاناً صغيراً مع أنه وحتى ربيع 1999 كانت (مايكروسوفت) تراهن على أن (الإنترنت) ستصبح مهمة في يوم من الأيام.

كانت (مايكروسوفت) تحاول ضمان أن تكون برامجها قادرة على دعم (الإنترنت): وكانت تصرف 100 مليون دولار سنوياً على «شبكات التعامل البيني من مختلف الأنواع»، مع أن جزءاً من هذا المبلغ كان يُنفق على الشبكة. وما أن أدرك (غيتس) أن

«الكتلة الضخمة المهمة» قد وصلت قبل أن يكون مستعداً لها حتى ارتفع الرقم إلى عنان السماء ووصل إلى البلايين من الدولارات. يقول (غيتس) الآن: «إن شبكة (الإنترنت) أقوى حتى في الكمبيوترات الشخصية منذ 15 عاماً مضت». ولكن موقع (مايكروسوفت) لم يعد قوياً كما كان عندئذ لأسباب مختلفة، بما فيها الإخفاق العَرَضِي في الرؤية.

### تحويل الحلم إلى حقيقة

لا يبدأ الحلم من الأفق البعيد ولا حتى من منتصف هذه المسافة. إنه يبدأ هنا ومن تحت ناظرينا وذلك بالاستيعاب الصحيح والمناسب لما يجري هنا وفي هذا الوقت بالذات. ومن باب التكرار يقول إن الحلم بالنسبة إلى (غيتس) «ليس ميزة تنافسية بأي وسيلة أو هيئة أو شكل». ويجب أن يقترن بالعمل الذي سيحوّل الحلم إلى حقيقة. وهذا العمل بدوره مستحيل ما لم يتوفر لدى الشركة في موقعها أو بالاكْتِسَاب الموارد الضرورية والقدرة والطاقة. فعندما بدأ الـ (بي سي) مثلاً في الإقلاع والإنطلاق، كانت لدى (آي بي إم) طاقات بشكل وفير، ولكن استيعابها كان خاطئاً ورؤيتها ناقصة وطاقاتها في غير موضعها.

وطبقاً لفلسفة (غيتس) فإن تركيز طاقة الشركة على ما يجري تصنيعه أمرٌ لا يمكن فصله عن الرؤية والحلم. فما تستطيع أن تفعله وما تفعله فعلياً يجب أن يتناسب ويتلاءم مع ما يجب أن تفعله.

والضرورة لا يصل مداها إلى المشاريع الجريئة بعيدة المنال أو تلك التي تصل إلى عنان السماء: فهي مشروعات «تراهن على الشركة» أي: تخاطر بالفشل الذريع في حال الخطأ، مع أن (غيتس) يستشهد موافقاً بكبير إداريي شركة (بوينغ) ما بين 1969 - 1986 (ثورنتون تي. ويلسون) عندما قال «إذا أردت أن تنظر إلى الأمر على أنه مراهنة على الشركة فإني آمل أن تواظب على فعل ذلك».

وتعتبر شركة (بوينغ) أيضاً أحد الشواهد المختارة في التفوق بالنسبة إلى (غيتس) في استخدامها للنظام العصبي الرقمي (دي إن إس).

وكانت شركة (بوينغ) مثلاً سيئاً التقطه (غيتس) وذلك بسبب سجلها في التخبط المتكرر الذي لا يتعلّق بمراهناتها بل بتنفيذ اختياراتها. ففي سنة 1998 غرقت شركة الطائرات في خسائر بعدما تلقت طلبات لا يمكنها أن تلبّيها بما تبقى للشركة من آلات للإنتاج على قيد الحياة. وطارت بعض الرؤوس ووُضعت بعض الإصلاحات على قدم وساق. وهذا لا يلائم فكرة (غيتس) حول الحلم.

---

«لا يمكنك أن تنظر إلى الماضي أو إلى الحالة الراهنة للمسوق فحسب. بل إن عليك كذلك أن تنظر إلى أين يمكن أن يتوجه وإلى أين سيّتجه في ظروف معيّنة، ومن ثم تُجر بشركتك بناءً وتأسيساً على أفضل تنبؤاتك».

(الأعمال بسرعة الأفكار).

## التطور أولى من الثورة

ومهما كانت إخفاقات (غيتس) الاستراتيجية والتكتيكية فقد كان لديه وعلى الدوام القدرة على تحقيق الحلم. وهذا يعود في جزءٍ منه إلى أن الحلم محدّد ومقيّد بشكل مقصود بما يمكن إنجازه من الأساس المتوفر - مقيّد بالتطور أكثر منه بالثورة. وكانت «الأهداف الجريئة الشائكة» في سنة 1999 هي:

\* اجعل الـ (بي سي) «يتدرّج في أدائه» بما يتجاوز الأنظمة الموجودة.

\* طوّر كميوترات تستطيع أن «ترى وتسمع وتتعلم».

\* أوجد برامج تقوي من أدوات رفيقك الشخصي الجديد.

ومن الواضح تماماً أن هذه تطورات طبيعية جاءت من طاقات ومنتجات (مايكروسوفت) الموجودة، وهي تمثّل بدون شك قفزات جريئة وكبيرة إلى داخل المجهول. وسيكون من الغرابة التي تصل إلى حد السخف إن لم يتبع (غيتس) هذه المسالك التي ليست بالضرورة (مبادرات) حسب تعبيره ولكنها تطورات أبعد ما تكون عن الثورية. والمنتجات الموجودة فعلاً في السوق تؤدّي في الواقع وظائف ما يسمّى بـ «ينظر ويسمع ويتعلم»، بينما تكون برامج الكمبيوتر اليدوي راسخة وثابتة: مع أن (غيتس) يواجه هنا معارضة جدية لمنتجِه (ويندوز سي إي) من قبل منافسيه.

وفي هذا المجال فإن «تجاوب (مايكروسوفت) مع الملتقى

الرقمي حيث تُستخدم كل الأدوات التقنية الرقمية كي تتعامل مع بعضها البعض» تجاوب مروّض وأليف بشكل نادر. ومن المؤكد أنه لا يبزر ادعاء (غيتس) عندما قال «هناك نقطة واحدة واضحة: «علينا أن نقوم بهذه المجازفات حتى نصل إلى مستقبل طويل المدى». أية مجازفات؟ إن المجازفة بالبطالة والجمود لا سيما بالنسبة إلى شركة ذات سيولة متوفرة تقدر بـ 19 مليون دولار كان يمكن أن يكون أمراً أفدح بكثير.

ويبدو وكأن (غيتس) يريد أن يُنظر إليه كواحد ممن يمتلكون نمط الرؤية - الرؤية بعيدة المدى والخيالية والجريئة والتي يمكن أن تكون خاطئة تماماً - مع أنه يرفض ذلك بالقول والعمل.

### العالم الواقعي

وتتمثل الطريقة العملية (البراغماتية) التي ينظر فيها (غيتس) إلى الحلم تمثلاً كافياً في اعترافاته بالأخطاء: «صدقني. إننا نعرف الكثير عن الأخطاء في (مايكروسوفت)». وهذه الإخفاقات ناجمة عن إخفاقات في الإنتاج أكثر من كونها النتائج المترتبة على الرؤية الناقصة والقاصرة. وقد أخفق أول نظام للورقة المفرودة (لمايكروسوفت)، كذلك كان الحال مع أول قاعدة معلومات. وهو ما حصل كذلك لنظام (أو إس - تو) للتشغيل. وقد شملت الإخفاقات الأخرى منتجة آلة المكتب وعروضات (الإنترنت) بأسلوب التلفزيون. ولكن (غيتس) يدعي أن الدروس المستفادة من كثير من هذا الفشل قد آتت أكلها في المنتجات التالية التي كانت (خبطات) ساحقة من (مايكروسوفت).

والرؤية الحقيقية المتمثلة في (غيتس) هي نفس رؤية وحلم (مايكروسوفت) حول ما يجب أن تكون عليه مكانتها في عالم التقنية المعلوماتية. وقد عبّر (غيتس) عن هذه الرؤية ببساطة ووضوح كبيرين في أوائل أيام (مايكروسوفت) وفي مقولته الأصلية حول مهمة الشركة «كمبيوتر فوق كل مكتب وفي كل بيت يُدار ببرمجيات (مايكروسوفت)». وبالمقارنة مع كل مقولة أخرى حول المهمة تقريباً (بما في ذلك مبدأ «الرؤية والطبيعة الثانية» المعاد النظر فيها) تجد أن هذه المقولة تمتلك كل ميزة ممكنة: فهي معبرة وذكية ومتميزة وتضرب على الوتر الحساس. ومع أن (غيتس) قد أسقط من مقولته الثلاث كلمات الأخيرة فإن وجود كمبيوتر على كل مكتب وفي كل بيت كان يمكن أن يكون أمراً لا معنى له بالنسبة إليه بالطبع ما لم تزود (مايكروسوفت) ذلك ببرمجياتها.

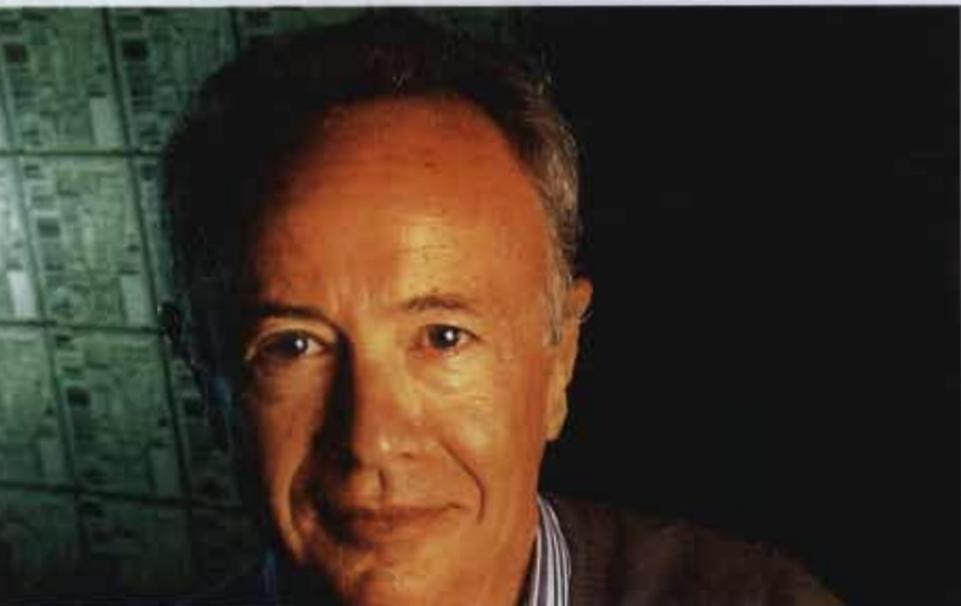
وتناسب الرؤى أو الاستراتيجيات الرديفة أو التالية من الفكرة الشمولية. ومع تدفق الأرباح بسهولة ويُسر بدا أن على (مايكروسوفت) أن تنضم إلى هذه الحركة بالنسبة إلى تطبيقات البرامج التي تعتمد على نظام للتشغيل. واتخذ (غيتس) أسلوب المافيا الأمريكية المسماة (كوزانوسترا) في أسلوبه تجاه الصناعة. وكان يُنظر إلى الزبائن على أنهم «أشياءنا الخاصة بنا»: ويجب على (مايكروسوفت) أن تحرز أكبر نصيب ممكن من سوق التطبيقات كمثل ما فعلت وأنجزت في أنظمة التشغيل. وبما أن كل زبون لـ (آي بي إم) ولـ [كمبيوتر (آي بي إم) الشخصي التوافقي] هو زبون لـ (مايكروسوفت) أن تسعى في تلبية حاجة ومتطلبات كل برنامج أيضاً.

وبهدف العثور على التوجه الصحيح بالنسبة إلى هذه الرؤى الرديفة التفتت (مايكروسوفت) صوب الزبون. يقول (غيتس): «يطلب الزبائن في مجال البرمجيات المزيد دوماً. وزبائننا يسدّدون مستحقّاتهم كما يجب». والصعوبة في تتبّع الزبون تكمن في أن الزبون يجب أن يوجّه ويُقاد في الغالب. والحقيقة هي أن الاختراقات الكبرى لا تأتي من الاستجابة لطلبات الزبائن من توقّعها والتنبؤ بها. قد تجادل في أن (غيتس) فعل الشيء نفسه في حالة (ويندوز). وقبل ظهوره كان مستخدمو (آبل ماك) الوحيدون القادرون على تصوره. ولكن كثيراً ما كانت (مايكروسوفت) تنتظر قدوم الرسالة من الخارج، وقد كان الانتظار أحياناً أطول مما يجب، مما مكّن الآخرين من انتزاع الريادة في أمور ثمينة.

ولا شيء في تاريخ (غيتس) أو (مايكروسوفت) يتردّد صداه ويتجاوب مع الأهمية الحاملة نفسها مثل (قانون مور). وقد تنبأ (غوردون مور) المؤسس المساعد لشركة (إن تل) بأن التوجه في التحسّس في أداء الرقائق والمتعلّق بالأسعار سوف يتواصل. وفي سنة 1975 وبعدما ثبتت صحة ما ذهب إليه، أعلن (مور) ما أصبح يسمّى بقانونه (قانون مور) وهو أن طاقة الرقائق ستضاعف كل 18

«عليك أن تدرس ما يقوله الزبائن عن مشاكلهم المتعلقة بمنتجاتك، وأن تبقى منسجماً ومتوافقاً مع ما يريدونه، وأن تستقرئ مما يقوله المشترون الكبار فتنبأ بمتطلبات المستقبل».

(الأعمال بسرعة الأفكار)



### مواصلة الحياة من خلال جنون الشك

يلتقي (أندي غروف) كبير إداريي شركة (إن تل) للرقائق الصفرية مع (غيتس) في أن التخوف من المنافسة تعتبر قوة دافعة كبرى وراء نجاح أي نشاط تجاري طويل الأمد.

شهوراً دون زيادة في التكلفة. وكان لذلك مضامين عميقة بالنسبة إلى (إن تل)، ولكن (غيتس) و(ألن) سرعان ما تفهما التأثير نفسه على (مايكروسوفت).

وكلما تعاضمت قدرة وسرعة (الكمبيوتر) كلما تعاضمت فعالية التطبيقات التي يمكن أن يستخدمها. ولكي يستغل هذه الإمكانية المتفجرة فقد كوّن (غيتس) لنفسه رؤية واقعية وحلماً عملياً يتمحور حول العوامل التي تشمل أهمية البرامج في مقابل الأجهزة ودور التوافقية بينهما (بحيث يمكن للآلات والبرامج أن يعملتا معاً) والحاجة إلى إيجاد المبادرات أكثر من مجرد اتباع توجهات السوق.

## مدفوع بالخوف

إن وجود الأخيرة مدعاةً للسخرية بالنظر إلى عادات اتباع الصّرعَات التي كان يُبديها (غيتس) دائماً. وهذه العادات بدورها غريبة ومثيرة للتساؤل إذا ما مُنحت الصفة المميّزة الأساسية التي يشترك فيها (غيتس) مع شريكه في الاحتكار شبه المغلق في (وين تل أي: ويندوز + إن تل) وهو السيد (أندي غروث) كبير إداريي شركة (إن تل). وقد سُمّي الأخير كتابه (الشكّاكون هم من يقون على قيد الحياة). والخوف من وجهة نظر ما تسهم مساهمة قوية في الرؤية والحلم، كما أن نقيضه هو الرضا عن الذات هو من يغبّس على الرؤية.

وقد عبّر (غيتس) عن هذا الموقف بشكل صارخ في المقابلة المشتركة لمجلة (فورتشن) سنة 1995 مع مؤسس شركته المساعد (بول آلن) عندما قال «إن مدركات (مايكروسوفت) الخارجية ومدركات (مايكروسوفت) الداخلية أمران مختلفان جداً. إن وجهة نظر (مايكروسوفت) داخل (مايكروسوفت) هي على الدوام نوع من أنواع الشعور بأنها في احتمال الخسارة. وكان هذا الشعور الذي يكاد يكون شعوراً تشككياً قضية بقائنا أو عدمه... حتى ولو نظرت إلى الماضي ورأيت مبيعاتنا وأرباحنا التي تنامت بصورة أساسية بمعدل 50٪ لكل سنة من هذه السنين كلها فإن ما أتذكره حقاً هو القلق طيلة الوقت».

ويؤكّد (آلن) على هذه الذكرى قائلاً إن الشريكين لم يستطيعا أن يريا إلا «الجانب المائل» دائماً، حتى عندما كانا يعملان على استكشاف «الجانب القائم» وهو الجانب الذي يُبهر

أعين (غيتس). يقول «كنا نتسلق جبلاً منحدرًا هنا، وأنت تعلم أنه لا يزال هناك الكثير أمامنا». والتوازن عليه كل الأهمية. ومن ناحية رأي (غيتس) في الرؤية فإنك تتوجه نحو أعلى القمم ولديك هاجس أنك قد تسقط من على الجبل في أي وقت. لذلك فأنت مثلك مثل أي متسلق خبير يتوجب عليك اتخاذ كل حيلة ممكنة لتضمن البقاء بثبات على السفح الصاعد للجبل. والمخاطر والتحديات آنية ومباشرة: قمة الجبل على البعد.

### افكار للتنفيذ

- \* اجعل المستقبل واقعا بدفعك العمل نحو الأمام بقوة ونشاط.
- \* ركز اهتمامك على احتمالات التطورات الجديدة لا على المعوقات.
- \* إياك أن تعيق التقدم مخافة الوقوف في وجه العمل الراهن.
- \* فلتكن رؤيتك (أو حلمك) مبنيان على الاستيعاب الصحيح لما يجري الآن.
- \* اتخذ كل إجراء ممكن لحماية مستقبلك طويل الأمد.
- \* ابق بيان رؤيتك قصيراً وذكياً و متميزاً ومباشراً يضرب على الوتر الحساس.
- \* أسرع وأنت فرغ - وتذكر دائماً المخاطر والتحديات.

## القيام بدورة في الاتجاه المعاكس وغزو (الإنترنت)

حاول (بيل غيتس) أن يقلل من أهمية مدى إخفاق رؤيته (للإنترنت). ولكن الحقيقة تبقى في أن (غيتس) لم يكن يرغب (لاشعورياً) بأن يكون للشبكة أهمية كبرى وشاملة، وذلك لأنها «مفتوحة» بالكامل.

وفي أيار/ مايو سنة 1995 لُحِصَت رسالة (غيتس) بالبريد الإلكتروني والتي عنوانها [موجة مدّ (الإنترنت)] - «لُحِصَت توجّهاتنا وقراراتنا الاستراتيجية، وأعلنت عن إعادة تنظيم الشركة» كي تتلاءم مع تحليله الجديد للشبكة. وها هو الآن يبيّن أن «(الإنترنت) هي أهم تطوّر مفرد جاءنا منذ ظهر كمبيوتر (آي بي إم) الشخصي في سنة 1981». وقد أوجدت تلك المنتجة ثروات (مايكروسوفت)، وها هو (غيتس) يحوّل قدراً كبيراً من المال يقدر بـ (1,4) بليون دولار للإنفاق على البحث والتطوير بهدف الذود عن هذه الثروة. وحتى نهاية شهر آب / أغسطس سنة 1996، كان مليون مستخدم قد أفرغوا معطيات النسخ المجانية من (إكسلور ثري أو) وهو الطعنة المخاطفة الكبرى ضد (نت سكب).

### التدشين الناجح.

بخلاف منتجات (مايكروسوفت) الأخرى، كان (إكسلور) ومنذ البداية بديلاً معقولاً تماماً في مواجهة المنافسة. وكان تدشينه مثلاً عظيماً على عناد (غيتس) وعلى الاستجابة والتجاوب لدى الشركة. وهو يؤكد على أن المستخدمين بدأوا بإيقاظه عن طريق البريد الإلكتروني. إنه يسأل «هل يشعر العاملون في كل أرجاء الشركة بالحرية لكي يرسلوا إليّ رسالة بالبريد الإلكتروني لأننا جميعاً نؤمن بالشركة المنفتحة والمسطحة؟ أم أن لدينا شركة منفتحة ومسطحة لأن العاملين يتمكنون دوماً من إرسال رسالة إليّ بالبريد

يستطيع أي شخص أن يدخل (الإنترنت) ويستخدم أيّاً من خدماتها بأي كمبيوتر كان. فأنت لا تحتاج إلى إطار ومدخل وبوابة (ويندوز). والأسوأ من ذلك هو أن سيطرة (مايكروسوفت) على سوق التطبيقات وحتى على سوق الأنظمة يتهدده خطر القدرة على تفرغ أو نقل المعطيات والمعلومات لدى برامج أناس آخرين من على الشبكة بسعر زهيد أو مجاناً في كثير من الحالات.

وطبقاً لتقرير (غيتس) الخاص فقد أنفقت (مايكروسوفت) اليسير من المال والوقت بين سنة 1991 عندما استأجرت «اختصاصياً في تشغيل (الإنترنت)» وبين سنة 1994. بعدها أخذ المهتمين في إدارته بعيداً إلى أحد المنتجعات في عملية «انهزام وتراجع» لدراسة موضوع الشبكة: وقد خصص هو نفسه ما أسماه (أسبوعاً للتفكير) لنفس الغرض. و«أسبوع التفكير» هو راحة تحدث مرتين في السنة «للمتركيز على المشاكل التقنية أو المتعلقة بالعمل الأكثر صعوبة والتي تواجهها الشركة»؛ وقد أرسل رسالة بالبريد الإلكتروني إلى إدارته معلناً عن استدارة استراتيجية بالاتجاه المعاكس، وجاء فيها «إننا سنضع رهاناً كبيراً على (الإنترنت)». وكنتيجة لذلك وفي غضون عام واحد، «كان كل فريق في (مايكروسوفت) قد حدّد وعرّف حصته من (الإنترنت) وبدأ بالتطوير».

«إذا أردت أن تحرك شركة كبيرة بسرعة لا سيما أمام فرصة متعددة الرؤوس مثل الشبكة الدولية (الإنترنت)، فإنه يتوجب عليك أن يكون لديك مئات العاملين يشاركونك ويخرجون عليك بالأفكار».

(الأعمال بسرعة الأفكار)

الإلكتروني». وهكذا تحوّل جدول رسائل البريد الإلكتروني إلى نهر عازم بعد أن بدأت (مايكروسوفت) هجوماً المعاكس «رائع جداً».

وحتى وقت متأخر من آذار / مارس سنة 1997 على كل حال، وعلى الرغم من نجاح (إكسلورر) الهائل في انتزاع نصيب في السوق من شركة (نت سكيب)، فقد كان معسكر (مايكروسوفت) لا يزال منقسماً انقساماً حاداً حول إمكانية إنقاذ (ويندوز). وقد أنهى (غيتس) المداومات بشكل حاسم: ستواصل (مايكروسوفت) دعم وتعزيز أداء (ويندوز) كسطح للتشغيل يصل ما بين الـ (بي سي) وبين (الإنترنت). وسيتخذ السوق القرار النهائي: هذا السوق الذي لم تعد (مايكروسوفت) تمتلكه تملكاً كاملاً ولا تستطيع أن تسيطر عليه تماماً وذلك بفضل (الإنترنت). والفضل كذلك يعود إلى قرار (غيتس) الحاسم في التحول بالاتجاه المعاكس. لقد فازت (مايكروسوفت) بمتسع للتنفس وبفرصة للمنازلة والقتال.



# روبرت هـلر

(روبرت هـلر) هو نفسه مؤلف وفير الإنتاج لكتب الإدارة. وأول هذه الكتب هو كتاب (المدير العاري) المنشور في عام 1972، وهو الكتاب الذي ثبّت (هـلر) كمرشد وموجه في تحطيم العادات والمعتقدات القديمة، وكدليل واسع الأفاق في التفوق الإداري - وفي عدم الكفاءة. وقد استمد معرفته بالمدراء والإدارة مما اكتسبه كمحرر مؤسس لمجلة (الإدارة اليوم) رائدة مجلات الأعمال في بريطانيا، والتي كان رئيساً لها لمدة (25) عاماً. وكتبه أمثال (المدراء المتفوقون) و(صانعو القرارات)، و(القادة المتفوقون) وكتابه الأخير (في السعي وراء تفوق أوروبي) كلها أكّدت على كيفية النجاح باستخدام أحدث الأفكار حول التغيير والتنوعية والتحفيز. وقد ألّف (هـلر) في عام 1990 كتاباً أسماه (صدمة الثقافة) وهو أحد الكتب الأوائل التي تتحدث عن حقيقة أن التقنية المعلوماتية سوف تخلق ثورة في عالم الإدارة والأعمال. ومنذ ذلك الوقت وهو يواصل التحدث إلى المدراء عن كيفية «ركوب الثورة» وذلك بصفته كاتباً ومحاضراً ومستشاراً. وكتبه التي صدرت عن دار (دورلينغ كيندرسلي) للنشر من أمثال سلسلة «المدراء المثاليون» هي من الكتب الأكثر مبيعاً في العالم.

